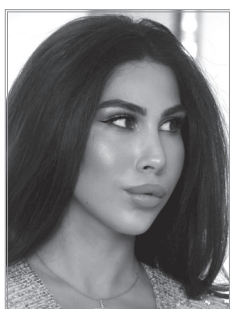


РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ЕАЭС: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Анаит Карапетян*

DOI 10.24833/2073-8420-2025-3-76-108-119



Введение. Евразийский экономический союз (ЕАЭС), объединяющий с 2015 года Армению, Беларусь, Казахстан, Киргизию и Россию, изначально обеспечил свободное перемещение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а в современных условиях стал ключевым инструментом экономической интеграции, особенно для России. Совместная цифровизация экономик ЕАЭС рассматривается как стратегическое направление, способное укрепить интеграцию и противодействовать внешним дезинтеграционным факторам. Глобальным трендом последних десятилетий стало стремительное распространение цифровых платформ как новой бизнес-модели, радикально изменяющей традиционные отрасли за счёт мощных сетевых эффектов. Настоящее исследование сфокусировано на комплексном анализе феномена цифровых платформ в контексте евразийской интеграции, включая теоретические аспекты (определение, классификации, свойства платформ) и практические аспекты (предпосылки формирования, текущее состояние и перспективы развития платформенной экономики в странах ЕАЭС).

Материалы и методы. Исследование носит комплексный характер и сочетает теоретический и практический анализ развития цифровых платформ в ЕАЭС. Теоретический раздел включает изучение сущности цифровых платформ и различных научных подходов к их определению и классификации. Практическая часть посвящена анализу предпосылок формирования и текущего состояния платформенной экономики в странах Союза, достигнутых результатов, существующих проблем и перспектив дальнейшего роста. Работа основана на материалах диссертационного исследования автора, а также на данных рецензируемых источников (российских и зарубежных) – статистических отчётов и аналитических обзоров, что обеспечивает надёжность и актуальность выводов.

Результаты исследования. Выявлено, что быстрому становлению платформенной экономики ЕАЭС способствовали глобальные тренды цифровизации, снижение издержек электронной торговли по сравнению с традиционной, рост технологической грамотности населения, широкое распространение

* **Карапетян Анаит Мнацакановна**, аспирант кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства МГИМО МИД России, Москва, Россия
e-mail: anuliakarapetyan@gmail.com
ORCID ID: 0009-0005-7949-430X

Интернета и доступность инструментов анализа больших данных. Развитие платформ в регионе носит поэтапный характер и к середине 2020-х годов достигло стадии зрелого роста. Отмечается также асимметрия развития, то есть лидером платформенного сектора является Россия, тогда как меньшие экономики (например, Армения и Киргизия) отстают по охвату, инфраструктуре и инвестициям.

Обсуждение и заключение. Развитие цифровых платформ в ЕАЭС в последние годы демонстрирует уверенную позитивную динамику, превращаясь в один из двигателей экономической интеграции региона и поддерживая рост взаимной торговли даже в условиях внешнего давления. Был выявлен ряд проблемных зон, тормозящих развитие платформенной экономики Союза. Для преодоления этих барьеров необходимы скоординированные меры, такие как принятие и реализация наднационального Соглашения об электронной торговле, призванного унифицировать правила работы платформ, а также продолжение инвестиций в базовую инфраструктуру связи и логистики в регионе. Ожидается, что в ближайшие годы это приведёт к формированию единого цифрового пространства ЕАЭС, где платформы интегрируют национальные рынки в единую экосистему, повышая их общую конкурентоспособность и устойчивость к внешним вызовам.

Введение

Евразийский экономический союз – региональное интеграционное объединение, созданное в 2015 году и включающее Республику Армения, Республику Беларусь, Республику Казахстан, Кыргызскую Республику и Российскую Федерацию. ЕАЭС обеспечил свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также координацию экономической политики между участниками. В современных условиях значимость ЕАЭС для его членов, особенно России, существенно возросла. Так, отмечается, что после начала 2022 года ЕАЭС стал ключевым инструментом для повышения устойчивости российской экономики к внешним ограничениям, снижения технологической и финансовой зависимости от недружественных стран, а также для развития внешней торговли с партнёрами по Союзу [1]. В этих обстоятельствах совместная цифровизация экономик стран ЕАЭС рассматривается как стратегическое направление, способное укрепить интеграцию и противодействовать дезинтеграционным процессам в регионе.

Глобальным трендом последних десятилетий стало стремительное распространение цифровых платформ как новой бизнес-модели, радикально меняющей традиционные отрасли экономики. Цифровые платформы изначально возникли благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий и Интернета, что позволило инновационными способами соединять производителей, посредников и потребителей. Сегодня они превратились из простых средств коммуникации в драйверы экономического роста, инноваций и сотрудничества, особенно в развивающихся экономиках. Их популярность объясняется, в частности, эффектами сети: с увеличением числа пользователей полезность и ценность платформы нелинейно возрастает, что, как следствие, обеспечивает самоусиливающийся рост экосистемы платформы – классический сетевой эффект, стимулирующий приток новых участников.

Страны ЕАЭС не остаются в стороне от общемировых процессов цифровой трансформации. В 2017 году Союз принял наднациональную стратегию цифрового развития – «Основные направления реализации цифровой повестки ЕАЭС до 2025 года»¹. Цифровые платформы, прежде

¹ Решение от 11 октября 2017 г. № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года». URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/964/Reshenie-VEES-_12_Osnovnye-napravleniya-realizatsii-tsifrovoy-povestki-EAES.pdf (дата обращения: 01.07.2025).

всего в сфере электронной торговли, рассматривались как один из ключевых механизмов достижения этих целей. Уже к середине 2020-х годов электронная коммерция в крупнейшей экономике Союза – России – демонстрирует бурный рост, ожидается, что объём рынка электронной коммерции по итогам 2025 года увеличится почти в четыре раза по сравнению с 2021 годом, достигнув порядка 12 трлн рублей².

Настоящая работа сфокусирована на комплексном анализе феномена цифровых платформ применительно к евразийской интеграции. В теоретическом блоке рассматриваются сущность цифровых платформ, существующие научные подходы к их определению и классификации, а также ключевые свойства, отличающие платформенную модель от традиционных линейных моделей бизнеса. Практический блок посвящён предпосылкам формирования и текущему состоянию цифровых платформ в странах ЕАЭС, достижениям и проблемам их развития, а также перспективам и направлениям дальнейшего роста платформенной экономики Союза в ближайшие годы. Исследование основывается на материалах диссертационной работы автора, а также на данных рецензируемых источников – как российских, так и зарубежных, – включая статистические отчёты и аналитические обзоры.

Исследование Понятие и свойства цифровых платформ

Цифровая платформа в широком смысле представляет собой особую организационную форму ведения бизнеса, основанную на использовании интернет-технологий для взаимодействия множества участников. При этом «цифровые платформы как новый феномен современной экономики являются следствием «революции платформ» [2]. Кроме того, в недавней работе М.В. Миньковской отмечено, что «цифровая платформа – система средств, поддерживающая использование цифровых процессов, ресурсов и сервисов значительным количеством субъектов цифровой экосистемы и обеспечивающая возможность их бесшовного взаимодействия» [8]. Согласно формулировке М. Кузмано, А. Гауэр и Д. Йоффе, платформы – это структуры, которые связывают отдельных лиц и организации для достижения общей цели или совместного использования общего ресурса [11]. Иными словами, платформа предоставляет открытое цифровое пространство, где встречаются разные группы

пользователей (покупатели, продавцы, разработчики, поставщики услуг и др.) для совершения транзакций или совместного создания ценности. Важнейшей характеристикой такой системы являются сетевые эффекты, а именно то, что ценность платформы для каждого пользователя увеличивается по мере роста общего числа пользователей, что стимулирует экспоненциальный рост экосистемы.

Научная литература предлагает множество определений и концепций термина «платформа». Различия в определениях обусловлены тем, под каким углом зрения исследователи рассматривают платформенные структуры. Например, экономисты сфокусированы на рыночной природе платформ, поэтому Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироль описывают платформу как механизм ценовой координации, позволяющий оптимально распределять издержки между двумя сторонами рынка (продавцами и покупателями) для активизации обмена [14]. В концепции двухсторонних рынков платформа выступает посредником, выстраивающим особую ценовую архитектуру, чтобы сбалансировать спрос двух групп пользователей и максимизировать объем транзакций. С этой точки зрения ценность платформы состоит в снижении транзакционных издержек и обеспечении взаимной выгоды участников за счёт правильного выбора модели монетизации и субсидирования сторон.

Инженерно-управленческие подходы, напротив, основаны на рассмотрении технологической основы платформ. Так, К. Болдуин и Дж. Вудард видят в цифровой платформе модульную техническую архитектуру – веб-сайт или приложение, предоставляющее базовый функционал и инструменты, на основе которых внешние разработчики и пользователи могут создавать дополнительные продукты и сервисы [10]. В этой парадигме платформа – это экосистема, в которой поставщики и потребители совместно генерируют инновации, а граница между ними размывается, то есть пользователи могут становиться соразработчиками ценности, к примеру, создавая контент или дополнительные приложения. Платформа, таким образом, функционирует как координационная среда, направляющая усилия множества независимых агентов к достижению совместного результата.

Для интеграции экономического и технического взглядов современные авторы предлагают комплексные определения. А. Гауэр формулирует цифровую платформу

как организацию особого типа, которая обеспечивает взаимодействие между различными сторонами или агентами, управляющими общими ресурсами и совместно участвующими в создании ценности [12]. Такая платформа сочетает две ключевые функции – экономическую (посредничество между спросом и предложением) и техническую (предоставление инфраструктуры и стандартов для совместимых инноваций). Объединяя эти функции, платформы позволяют множеству участников находить друг друга, обмениваться информацией, товарами и услугами, осуществлять безопасные расчёты и совместно развивать продуктовую среду. На основе подобных подходов можно дать общее рабочее определение: цифровая платформа – это информационная онлайн-система, объединяющая на единой базе данных и алгоритмов многих независимых пользователей и поставщиков, чтобы они могли взаимодействовать друг с другом, обмениваться данными и осуществлять сделки с максимальным удобством и минимальными издержками.

Характерной чертой платформ является их многосторонность. В отличие от линейного бизнеса, где компания напрямую производит и продаёт товар потребителю, платформенная модель подразумевает наличие по крайней мере двух разнородных групп пользователей, которые платформа соединяет. Так, согласно мнениям исследователей, «платформа – это бизнес-модель, которая ускоряет обмен ценностью между двумя и более группами пользователей, потребителей и производителей» [9]. Например, в торговом маркетплейсе это продавцы и покупатели; в сервисной платформе такси – водители и пассажиры; в рекламной платформе – рекламодатели, владельцы площадок и аудитория и т.д. Количество сторон может быть и больше двух – существуют разветвлённые экосистемы с участием производителей контента, потребителей, рекламодателей, поставщиков смежных услуг, разработчиков приложений (как, например, в платформах мобильных приложений или социальных сетей). По числу взаимодействующих групп платформы делятся на односторонние (если все пользователи однородны, классический пример – мессенджер, где все являются одновременно и отправителями, и получателями сообщений), двусторонние (самый распространённый случай рынка с двумя ролями) и многосторонние экосистемы с тремя и более типами участников.

Помимо числа участников, платформы классифицируют по другим основаниям. Распространённый критерий – тип экономических субъектов, которых соединяет платформа (например, в работах Л. Музелека с соавторами [13]). Выделяют B2C-платформы (business-to-consumer, где компании предлагают товары/услуги потребителям; типичный пример – розничные маркетплейсы как Ozon или Amazon), B2B-платформы (business-to-business, для оптовых продаж и профессиональных услуг между компаниями, например, Alibaba B2B) и C2C-платформы (consumer-to-consumer, где обычные потребители обмениваются друг с другом товарами или услугами, например, Avito, eBay, BlaBlaCar).

Другим важным признаком является коммерческая направленность – большинство платформ имеют коммерческую природу (нацелены на прибыль и рыночные транзакции) [7], однако существуют и некоммерческие платформы, созданные государством или сообществами для публичных услуг и обмена без прямой монетизации (к примеру, государственные электронные порталы услуг, открытые образовательные платформы и пр.). Наконец, выделяют открытые платформы (где доступ к участию максимально свободный, с минимальными барьерами, и экосистема наращивается за счёт внешних партнеров) и закрытые (внутренние) платформы, принадлежащие одной организации и ограничивающие круг участников или расширяемость функционала ради поддержания контроля и качества.

Таким образом, с теоретической точки зрения цифровая платформа – сложное многогранное явление, сочетающее свойства рынка и иерархии, сети и программной инфраструктуры. Её ключевые преимущества перед традиционными моделями заключаются в снижении транзакционных издержек, масштабируемости за счёт сетевых эффектов, привлечении внешних ресурсов (пользовательского контента, инноваций от партнеров) и высокой адаптивности к потребностям рынка. Благодаря этим качествам платформы стали «драйвером» цифровой экономики, стимулируя предпринимательство, расширяя доступ малого бизнеса к рынкам, ускоряя диффузию знаний и инноваций. Однако их развитие сопровождается и новыми вызовами – появлением олигополий и монополий, требующих антимонопольного регулирования; проблемами защиты данных и кибербезопасности; трансформацией рынка труда и отношений

занятости и др. Указанные аспекты приобретают особое значение, когда мы переходим от общетеоретического рассмотрения к анализу практики развития платформ в конкретном интеграционном объединении, таком как ЕАЭС.

Предпосылки и факторы формирования платформенной экономики в ЕАЭС

Развитие цифровых платформ в странах ЕАЭС обусловлено совокупностью как общих мировых тенденций, так и специфических региональных факторов. К положительным интеграционным факторам, облегчающим формирование единого платформенного пространства на евразийском пространстве, исследователи относят историко-географическую и институциональную близость государств союза [5].

Во-первых, страны ЕАЭС граничат друг с другом и имеют тесные экономические связи, унаследованные еще со времён единого хозяйственного комплекса. Общность исторического прошлого и длительная кооперация обеспечили схожие потребительские предпочтения и доверие к взаимной торговле.

Во-вторых, экономики России, Беларуси, Казахстана, Армении и Киргизии высоко взаимозависимы [6], что проявляется в объёмах взаимного товарооборота и инвестиций.

В-третьих, административно-правовые системы этих стран во многом сопоставимы – существует близость регуляторных подходов, моделей сертификации, языковое и культурное единство (русский язык широко используется в бизнес-коммуникации). Всё это создаёт благоприятный фон для появления наднациональных цифровых проектов.

Одновременно имеются и объективные трудности, замедляющие цифровую интеграцию. К таким отрицательным аспектам относятся недостаточная развитость надгосударственных финансовых механизмов и инвестиционного сотрудничества (сложности с совместным финансированием крупных ИТ-проектов), юридические несоответствия в области трансграничного электронного документооборота, а также заметное отставание ряда участников ЕАЭС по уровню технологического развития от мировых лидеров. Например, разные требования к электронным подписям или лицензированию в странах Союза затрудняют бесшовную работу единых платформ. Неравномерность инфраструктуры – быстрый интернет доступен не везде,

логистические возможности различаются – также препятствует равномерному проникновению цифровых сервисов. Указанные проблемы требуют целенаправленных согласованных решений на уровне ЕАЭС.

Помимо интеграционных факторов, важную роль сыграли глобальные изменения в бизнес-среде на рубеже XX–XXI веков. Появление первых успешных цифровых платформ в мире (eBay, Amazon и др.) продемонстрировало предпринимателям новых стран огромный потенциал электронной коммерции. В государствах ЕАЭС уже к концу 1990-х – началу 2000-х стали возникать компании-прото-платформы, заложившие основу будущих экосистем, например, в России стартовал Ozon (1998), в Казахстане – Kaspi.kz и другие. Предприниматели региона увидели в электронной коммерции эффективный способ масштабирования бизнеса без чрезмерных затрат на физическую инфраструктуру. Традиционные торговые модели с их длинными цепочками поставок и ограниченной географией сбыта начали уступать место Интернет-торговле, которая позволяла охватить широкую аудиторию при относительно низких издержках. Таким образом, экономической предпосылкой появления маркетплейсов стал поиск бизнеса новых источников роста и оптимизации издержек в условиях глобализации и усиливающейся конкуренции.

Технологические предпосылки также сыграли решающую роль. К началу 2010-х годов в странах ЕАЭС сформировалось значительное сообщество потребителей, обладающих необходимой цифровой грамотностью и доступом в Интернет. Расширение телекоммуникационной инфраструктуры – проникновение широкополосного доступа, мобильного Интернета 3G/4G даже в отдалённые регионы – создало критическую массу онлайн-пользователей, готовых воспользоваться преимуществами электронных сервисов. Одновременно произошёл скачок в технологиях хранения и обработки данных, что позволило первым платформенным компаниям управлять ассортиментом и логистикой, персонализировать предложения, анализировать поведение клиентов. Например, инструменты анализа данных о покупателях дали возможность маркетплейсам лучше понимать спрос и предлагать релевантные товары, повышая удовлетворённость клиентов. Все эти факторы сделали цифровые платформы более привлекательными и удобными по сравнению с офлайн-альтернативами,

что ускорило переток потребителей в онлайн-среду. Обобщая, ключевыми предпосылками формирования цифровых платформ в ЕАЭС стали:

- общемировой тренд перехода к платформенным бизнес-моделям и успех первых глобальных маркетплейсов;
- относительная дешевизна организации онлайн-торговли по сравнению с классической розницей;
- накопление большого числа технически подкованных потребителей, готовых покупать через Интернет;
- широкое распространение доступа в сеть и мобильных устройств среди населения;
- появление доступных технологий для сбора и обработки больших данных, необходимых для управления платформой.

Региональные особенности привели к тому, что эволюция цифровых платформ в ЕАЭС проходила поэтапно, отражая процесс «догоняющего развития». Можно выделить несколько фаз, которые последовательно сменяли друг друга по мере созревания рынка:

1. Этап зарождения (конец 1990-х – 2000-е годы). Первичные интернет-площадки в странах Союза представляли собой простые агрегаторы или витрины, на которых продавцы могли разместить информацию о товарах, а покупатели – выбрать товар онлайн. Функциональность таких сайтов была ограничена, как правило, сама платформа лишь сводила стороны, а дальнейшие этапы сделки происходили вне её. Например, доставка, оплата, сервисное обслуживание осуществлялись сторонними организациями или самими продавцами, что удлиняло цепочку создания ценности. Тем не менее этот этап позволил выполнить главную задачу – оцифровать каталог товаров и услуг, заложив базу данных и аудиторию для будущих полноценных платформ. Компании получили первый опыт онлайн-продаж, а покупатели – опыт онлайн-заказов, что подготовило рынок к следующей фазе.

2. Этап интеграции основных процессов (2010-е годы). На втором этапе цифровые платформы начали превращаться в многосторонние и многофункциональные экосистемы, интегрируя в себя всё больше звеньев транзакции. Крупнейшие игроки стали самостоятельно обеспечивать ключевые сервисы: логистику (собственные или партнерские службы доставки), электронные платежи, гарантийное обслуживание, поддержку

клиентов. Платформа перестала быть просто доской объявлений – она превратилась в полноценную инфраструктуру торговли, где покупатель получает комплексный сервис «под ключ». В то же время платформы сохраняли возможность привлекать внешних партнёров для непрофильных сервисов (например, подключать сторонние курьерские службы по модели аутсорсинга), концентрируясь на стратегических направлениях. Результатом этой фазы стало резкое увеличение эффективности торговли, рост конкурентоспособности онлайн-формата и накопление критической массы как на стороне продавцов (расширение ассортимента, выход офлайн-бизнесов в онлайн), так и на стороне покупателей.

3. Этап масштабирования пользовательской базы (конец 2010-х – начало 2020-х). Достигнув достаточного предложения товаров и налаженных процессов, платформы ЕАЭС столкнулись с задачей привлечения максимального числа потребителей. Пользователи готовы массово переходить на площадку лишь при условии, что там представлен широкий выбор продавцов и товаров, обеспечены надёжность и удобство (быстрая доставка, гарантии, поддержка и т.д.). Поэтому на третьей фазе основные усилия платформ направлены на маркетинг и улучшение клиентского опыта. Вводятся программы лояльности, акции, расширяются пункты выдачи заказов, сокращаются сроки доставки. Потребители начинают воспринимать онлайн-покупки как равнозначную или даже более привлекательную альтернативу традиционным магазинам. Именно критическая масса потребителей превращает платформу в устойчивый бизнес, благодаря большому спросу продавцы активнее размещаются на платформе, что ещё больше увеличивает выбор для покупателей – образуется замкнутый цикл роста.

4. Современный этап экосистемности и сращивания (середина 2020-х). Для крупнейших цифровых платформ государств Союза характерна тенденция к слияниям, поглощениям и стратегическим партнёрствам с целью формирования единых экосистем. Границы между разными платформами начинают стираться – они интегрируют сервисы друг друга, обмениваются данными, совместно обслуживают клиентов. В центре такой объединённой цифровой среды находится конечный потребитель, который получает максимально комплексное предложение. Платформы всё чаще одновременно конкурируют и кооперируются

между собой (coopetition). В единую цепочку ценности вовлекаются и производители, поэтому крупные бренды присутствуют сразу на нескольких платформах, а порой и выстраивают собственные мини-платформы внутри экосистем. Таким образом, платформа-платформ и все участники рынка начинают обмениваться данными и услугами, формируя сетевое сообщество, где каждый играет сразу несколько ролей (продавца, покупателя, поставщика сервисов).

Следует подчеркнуть, что столь динамичное развитие цифровых платформ в ЕАЭС стало возможным при поддержке на государственном и наднациональном уровне. В Союзе постепенно формируется соответствующая законодательная база, призванная создать благоприятные условия для электронной коммерции. Знаковым событием стало обсуждение и подготовка специального Соглашения об электронной торговле товарами в ЕАЭС – первого наднационального акта, регулирующего взаимную онлайн-торговлю между странами союза. По заявлению Министерства по торговле ЕЭК, достигнуты принципиальные договоренности по проекту этого соглашения, и ожидается его скорое принятие². Соглашение должно устранить многие правовые пробелы, например, ввести единые правила для маркетплейсов и продавцов на всей территории ЕАЭС, обеспечить взаимное признание электронных документов, унифицировать требования к оформлению онлайн-оферт, возврату товаров и защите прав потребителей независимо от страны покупки. К примеру, сегодня продавец и покупатель из разных государств сталкиваются с неопределенностью – какое национальное право защищает их сделку; после соглашения защита прав потребителя будет осуществляться по законодательству страны его нахождения, что исключит ситуации, когда гражданин вынужден судиться по законам чужой юрисдикции. Также

планируется выработка единых правил в таких вопросах, как обязательная защита персональных данных, ограничение спама, досудебное урегулирование споров на базе объединений участников рынка. В совокупности эти меры призваны снизить регуляторную нагрузку на электронный бизнес, убрав необходимость одновременно соблюдать пять разных национальных режимов, и повысить доверие потребителей к трансграничным интернет-покупкам.

Текущее состояние и перспективы: национальные особенности и общие тенденции

На сегодняшний день наиболее развитый и насыщенный рынок цифровых платформ среди стран ЕАЭС – российский. Здесь сосредоточены ведущие региональные игроки электронной коммерции, инвестиции в отрасль и наибольшая пользовательская база. Рынок фактически консолидировался вокруг двух гигантов – Wildberries и Ozon, на которые приходится порядка 70-80% всех заказов и продаж на маркетплейсах (так, по данным ФАС РФ – 80%⁴). За ними следуют быстрорастущие платформы, специализирующиеся на отдельных сегментах, например, сервисы экспресс-доставки продуктов (Самокат, Яндекс.Лавка, СберМаркет и др.), а также маркетплейсы потребительских услуг.

В Республике Казахстан цифровая торговля также переживает бум. Уровень проникновения электронной коммерции в общем розничном обороте достиг 14% в 2024 году⁵, что втрое выше, чем два года назад. Главными драйверами роста выступают высокая урбанизация и молодое население (открытое к новым цифровым решениям), активное развитие интернет-инфраструктуры, а также поддержка государства, реализующего стратегию «Цифровой Казахстан»⁶. Казахстанские потребители

² АКИТ: рынок онлайн-торговли в РФ в 2025 году может вырасти на 30%. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24336889> (дата обращения: 01.07.2025).

³ Андрей Слепнев: «Достигнуты принципиальные договоренности по проекту Соглашения об электронной торговле товарами в ЕАЭС». URL: <https://eec.eaeunion.org/news/andrey-slepnev-dostignuty-printsipialnye-dogovorennosti-po-proektu-soglasheniya-ob-elektronnoy-torgo/> (дата обращения: 10.07.2025).

⁴ ФАС признала Ozon и Wildberries доминирующими в e-commerce с долей 80%. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/fas-priznala-wildberries-i-ozon-dominiruiushchimi-v-e-commerce-s-dolei-80> (дата обращения: 10.07.2025).

⁵ Рынок электронной торговли в 2024 году: более высокая эффективность онлайн-компаний на фоне активной динамики. URL: https://halykfinance.kz/download/files/analytics/AC_28052025.pdf (дата обращения: 10.07.2025).

⁶ Цифровой Казахстан. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/activities/14764?lang=ru> (дата обращения: 10.07.2025).

все увереннее переходят на онлайн-шопинг даже для товаров повседневного спроса. Лидером рынка является Kaspi.kz – уникальная экосистема, объединяющая финтех (банковские сервисы) и маркетплейс. Банк Kaspi и другой крупнейший банк Halyk запустили собственные платформы электронной торговли, монетизируя свою обширную клиентскую базу. В целом, казахстанский рынок характеризуется синергией между банковским сектором, логистическими стартапами и классическими ритейлерами, совместно формирующими современную цифровую экосистему торговли. Основными вызовами остаются совершенствование логистики (особенно для охвата удалённых регионов) и дальнейшее увеличение доверия населения к онлайн-платформам.

В Республике Беларусь сектор электронных платформ развивается более умеренными темпами, но также демонстрирует позитивную динамику. Можно выделить два параллельных вектора: во-первых, расширение крупных многотоварных маркетплейсов, агрегирующих максимальное число продавцов (как российских, так и местных как Deal.by), а во-вторых, рост узкоспециализированных платформ, следующих общемировой тенденции к нишевости. Также в стране появляются B2B-платформы – ожидается, что к 2026-2027 гг. электронные торговые площадки начнут активно использоваться белорусскими предприятиями для оптовых закупок и сбыта. Беларуси, обладая сравнительно небольшим внутренним рынком, выгодно использовать возможности интеграции, поэтому локальные платформы стараются подключиться к российским и казахстанским экосистемам, а местный бизнес активно выходит продавать на Wildberries, Ozon и др. Таким образом, белорусский сегмент платформенной экономики развивается в связке с соседями, делая упор на специализированные ниши и B2B.

Для Армении и Киргизии развитие цифровых платформ пока менее масштабно, однако и в этих странах наблюдаются важные сдвиги. В Армении отсутствуют свои «тяжеловесы»-маркетплейсы, но компании успешно используют российские и казахстанские платформы для экспорта и расширения каналов сбыта. В последние годы в Армению хлынул приток квалифицированных ИТ-специалистов – так называемых

«цифровых кочевников» из России, – что дало толчок развитию местных стартапов и инициатив. Появляются проекты по созданию национальных платформ в сфере финансовых услуг, онлайн-образования, торговли, опирающиеся на опыт приехавших профессионалов. Можно ожидать, что в ближайшее время в Армении возникнут собственные платформенные продукты, по крайней мере на региональном уровне [3].

В Киргизской Республике объёмы электронной коммерции пока сравнительно невелики, но темпы роста высокие. Внутренний онлайн-рынок активно осваивается как местными предпринимателями, так и известными крупными игроками из соседних стран. Кыргызский малый и средний бизнес находит свою нишу, выступая поставщиком для транснациональных маркетплейсов – например, за последние годы резко увеличились поставки киргизского текстиля, одежды на российские платформы⁷. Однако внутри страны есть инфраструктурные проблемы, так, стоимость доступа в Интернет и скорость соединения оставляют желать лучшего, особенно вне крупных городов. Тем не менее потенциал роста огромен, и по мере улучшения телекоммуникаций Киргизия способна быстро наверстать упущенное, опираясь на молодёжь и активную бизнес-среду.

Можно констатировать, что в целом по ЕАЭС платформенная экономика вступила в стадию зрелого роста. Онлайн-сервисы всё глубже проникают в хозяйственную жизнь, становясь привычным каналом как для потребителей, так и для бизнеса. Цифровые платформы способствуют созданию новых рабочих мест (курьеры, ИТ-специалисты, операторы маркетплейсов), вовлекают малый и средний бизнес в межрегиональную торговлю, стимулируют развитие смежных отраслей – логистики, складского хозяйства, электронных платежей и др. Такая активность служит дополнительным импульсом для экономического роста и интеграции.

Очевидно, что дальнейшее успешное развитие цифровых платформ в ЕАЭС потребует синергии усилий государства и бизнеса, так как государство выступает как главный институт гармонизации экономических интересов субъектов и должно стремиться к поддержанию общественного

⁷ Количество заказов из РФ на швейные изделия из Кыргызстана увеличивается. URL: <https://rg.ru/2024/03/06/brendovyj-poshiv.html> (дата обращения: 10.07.2025).

блага и удовлетворению общих потребностей общества [4]. Необходимо продолжать совершенствовать нормативную базу, устранять противоречия между юрисдикциями, инвестировать в инфраструктуру и образование, обеспечивать кибербезопасность. Ряд ключевых шагов уже предпринимается, и в ближайшие годы можно ожидать формирование более зрелого, интегрированного и конкурентоспособного платформенного сектора союза.

Заключение

Развитие цифровых платформ в ЕАЭС за последние годы демонстрирует положительную динамику, превращаясь в один из двигателей экономической интеграции региона. Сотрудничество стран Союза в области цифровой экономики позволяет поддерживать как внутреннюю торговлю, так и наращивать взаимный обмен товарами и услугами через новые онлайн-каналы, даже в условиях внешнего давления. Анализ теоретических основ показал, что платформа – это особая бизнес-модель, объединяющая множество участников на базе цифровой инфраструктуры и обладающая мощными сетевыми эффектами. Она может рассматриваться одновременно как технология и как рынок, создавая новую экосистемную форму организации экономики. Характеристики делают платформы привлекательными для евразийских государств, стремящихся модернизировать свои экономики и повысить их конкурентоспособность.

Ключевыми факторами, способствовавшими быстрому становлению платформенной экономики в ЕАЭС, стали глобальная цифровизация, снижение издержек электронной коммерции по сравнению с традиционной торговлей, рост технологической грамотности населения, распространение Интернета и мобильной связи, а также доступность инструментов анализа данных о клиентах. Вместе они создали среду для появления и экспансии маркетплейсов и других платформ. Особенности интеграции (территориальная близость, исторические связи, единый язык общения) дали дополнительный импульс – национальные рынки оказались достаточно совместимы, чтобы платформы могли относительно легко выходить за пределы одной страны и охватывать всю Евразию.

На практике цифровые платформы ЕАЭС достигли впечатляющих успехов: объемы онлайн-торговли растут двузначными

темпами, формируются крупные экосистемы с миллионами пользователей, малый бизнес интегрируется в единое цифровое пространство, создаются новые рабочие места. Пандемия COVID-19 в 2020–2021 годах, хотя и была шоком для экономики, ускорила цифровой переход, сделав онлайн-услуги нормой для широких слоев населения, что закрепило за платформами существенную долю розничного рынка, которая продолжает увеличиваться. В ряде сегментов (электроника, одежда, книги, доставка еды) онлайн-продажи уже конкурируют на равных с офлайном.

Вместе с тем исследование выявило и проблемные зоны, требующие внимания. Во-первых, сохраняется разрыв в уровне развития платформ между отдельными странами ЕАЭС. Локомотивом является Россия, тогда как меньшие экономики (Армения, Киргизия) отстают по охвату, инфраструктуре и объему инвестиций. Это требует особых мер поддержки, чтобы выровнять ситуацию – иначе интеграционный эффект платформ будет ограничен.

Во-вторых, инфраструктурные ограничения (недостаток современных складов, дорог, высокоскоростного интернета вне столиц) сдерживают дальнейший рост, увеличивают расходы на логистику и удлиняют сроки доставки.

В-третьих, существует ряд нормативных барьеров таких как отсутствие единых стандартов в сфере электронного документооборота, различия в регулировании трансграничной передачи данных, ограничения на онлайн-продажи отдельных категорий товаров и др. – всё это мешает платформам работать по-настоящему беспшовно по всему Союзу.

Решение указанных проблем видится в комплексной стратегии, которую ЕАЭС уже начал реализовывать. В ближайшей перспективе критически важно принять и имплементировать Соглашение об электронной торговле, способное устранить ключевые правовые противоречия и создать единое нормативное поле для онлайн-платформ. Одновременно необходимо продолжать инвестировать в «аналоговые» основы цифровой экономики – связь, логистику, энергетику – без которых цифровой сектор не сможет расти без ограничений.

Первые признаки такого сотрудничества уже есть. Евразийская экономическая комиссия активно привлекает бизнес к обсуждению инициатив, формирует рабочие группы, обменивается данными

с национальными регуляторами. Крупные компании, в свою очередь, поддерживают идею единых стандартов и правил, понимая, что это откроет им доступ к расширенному рынку без дополнительных барьеров. Если текущий диалог выльется в конкретные соглашения и программы, можно ожидать формирование в Евразии своего рода единого цифрового пространства, в рамках

которого как потребители, так и производители будут чувствовать себя свободно, практически как на внутреннем рынке. Цифровые платформы в этом случае выполнят своё предназначение – свяжут экономики стран ЕАЭС воедино на новом технологическом уровне, повысив их общую конкурентоспособность и устойчивость к внешним вызовам.

Литература:

1. Гомцян А.Д., Шапиро И.Е. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) как фактор устойчивого развития финансовой системы // Финансовые исследования. 2024. № 4 (85).
2. Исаева А.Э. Цифровая платформа как одна из доминантных бизнес-моделей цифровой экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 91.
3. Карапетян А.А. Цифровая экономика и социальные платформы как эффективный инструмент развития общества в Армении // Universum: общественные науки. 2024. № 5 (108).
4. Каторгин С.С. Классификации экономических интересов в сфере права // Право и государство: теория и практика. 2021. № 3 (195).
5. Коровникова Н.А. Особенности формирования цифрового пространства (опыт ЕАЭС) // Социальные новации и социальные науки. 2022. № 2 (7).
6. Красильников С.Р., Михневич С.В. Продвигая евразийскую интеграцию: роль бизнеса в развитии сотрудничества в сфере услуг и торговой политике // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2019. № 4.
7. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. 2019. № 5 (539).
8. Миньковская М.В. Развитие цифровой политики стран ЕАЭС и России в современных условиях // Проблемы искусственного интеллекта. 2025. № 1.
9. Моazed А., Джонсон Н. Платформа: практическое применение революционной бизнес-модели / Пер. с англ. А. Соломина. М., 2019.
10. Baldwin C.Y., Woodard C.J. The Architecture of Platforms: A Unified View // Platforms, Markets and Innovation / Ed. by A. Gawer. Cheltenham: Edward Elgar, 2009.
11. Cusumano M.A., Gawer A. The Elements of Platform Leadership // MIT Sloan Management Review. 2002. Vol. 43. No. 3.
12. Gawer A. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework // Research Policy. 2014. Vol. 43. No. 7.
13. Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M. Two-Sided Internet Platforms: A Business Model Lifecycle Perspective // Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 45.
14. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4.

DEVELOPMENT OF DIGITAL PLATFORMS IN THE EAEU: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Introduction. Since its establishment in 2015, the Eurasian Economic Union (EAEU) – uniting Armenia, Belarus, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic and the Russian Federation – has guaranteed the free movement of goods, services, capital and labour; today it has become a key instrument of economic integration, especially for Russia. The joint digitalisation of EAEU economies is viewed as a strategic avenue for deepening integration and mitigating external disintegration pressures. Over the past dec-

ades, the rapid spread of digital platforms as a new business model with powerful network effects has radically reshaped traditional industries. The present study offers a comprehensive analysis of digitalplatform phenomena within the context of Eurasian integration, addressing both theoretical aspects (definitions, classifications and core properties) and practical aspects (drivers of formation, current state and prospects for platformeconomy development in EAEU member states).

Materials and methods. The research employs a mixed approach that integrates theoretical and empirical analysis of digitalplatform development in the EAEU. The theoretical section reviews the essence of digital platforms alongside diverse scholarly approaches to their definition and classification. The empirical section examines the preconditions for platform formation, the current state of the platform economy across the Union, the results achieved to date, persisting challenges and prospects for further growth. The study draws upon the author's dissertation materials as well as peerreviewed Russian and international sources, including statistical reports and analytical reviews, ensuring the reliability and relevance of the findings.

Results of the study. The rapid emergence of the EAEU platform economy has been driven by global digitalisation trends, lower transaction costs in ecommerce compared with traditional trade, rising digital literacy, broad Internet penetration and accessible bigdata analytics tools. Platform development in the region has progressed in stages and, by the mid2020s, has reached a mature growth phase. A pronounced development asymmetry was identified: Russia leads the platform sector, whereas smaller

economies (e.g., Armenia and Kyrgyzstan) lag behind in coverage, infrastructure and investment.

Discussion and conclusion. In recent years digital platforms have shown steady positive dynamics in the EAEU, becoming an engine of regional economic integration and sustaining the expansion of mutual trade even under external pressure. Nevertheless, several bottlenecks hamper further progress, including regulatory fragmentation, infrastructure gaps and intercountry disparities. Coordinated measures are required – notably the adoption and implementation of a supranational Agreement on Electronic Commerce to harmonise platform rules, coupled with continued investment in core connectivity and logistics infrastructure. These steps are expected to create, in the near future, a unified EAEU digital space where platforms weave national markets into a single ecosystem, enhancing overall competitiveness and resilience to external shocks.

Anait M. Karapetyan,
postgraduate student, Department
of the Economic Policy and Public-Private
Partnership, MGIMO University,
Moscow, Russia

Ключевые слова:

Евразийский экономический союз, ЕАЭС, цифровые платформы, платформенная экономика, электронная коммерция, сетевые эффекты, экономическая интеграция, цифровая экономика.

Keywords:

Eurasian Economic Union, EAEU, digital platforms, platform economy, ecommerce, network effects, economic integration, digital economy.

References:

1. Gomcyan A.D., Shapiro I.E., 2024. Evraziyskiy ekonomicheskiy soyuz (EAES) kak faktor ustoychivogo razvitiya finansovoy sistemy [Eurasian Economic Union (EAEU) as a Factor of Sustainable Development of the Financial System]. *Finansovye issledovaniya [Financial Research]*. No. 4 (85).
2. Isaeva A.E., 2022. Tsifrovaya platforma kak odna iz dominantnykh biznes-modeley tsifrovoy ekonomiki [Digital Platform as One of the Dominant Business Models of the Digital Economy]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik [Public Administration. Electronic Bulletin]*. No. 91.
3. Karapetyan A.A., 2024. Tsifrovaya ekonomika i sotsialnye platformy kak effektivnyy instrument razvitiya obshchestva v Armenii [Digital Economy and Social Platforms as an Effective Tool for the Development of Society in Armenia]. *Universum: obshchestvennye nauki [Universum: Social Sciences]*. No. 5 (108).
4. Katorgin S.S., 2021. Klassifikatsii ekonomicheskikh interesov v sfere prava [Classifications of Economic Interests in the Field of Law]. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika [Law and State: Theory and Practice]*. No. 3 (195).
5. Korovnikova N.A., 2022. Osobennosti formirovaniya tsifrovogo prostranstva (opyt EAES) [Features of the Formation of Digital Space (EAEU Experience)]. *Sotsialnye novatsii i sotsialnye nauki [Social Innovations and Social Sciences]*. No. 2 (7).
6. Krasilnikov S.R., Mikhnevich S.V., 2019. Prodvigay evraziyskuyu integratsiyu: rol biznesa v razvitii sotrudnichestva v sfere uslug i trgovoy politike [Promoting Eurasian Integration: The Role of Business in the Development of Cooperation in Services and Trade Policy]. *Evraziyskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika [Eurasian Integration: Economics, Law, Politics]*. No. 4.
7. Markova V.D., 2019. Platformennye modeli biznesa: podkhody k sozdaniyu [Platform Business Models: Approaches to Creation]. *EKO*. No. 5 (539).
8. Minkovskaya M.V., 2025. Razvitie tsifrovoy politiki stran EAES i Rossii v sovremennykh usloviyakh [Development of Digital Policy of EAEU Countries and Russia in Modern Conditions]. *Problemy iskusstvennogo intellekta [Problems of Artificial Intelligence]*. No. 1.

9. Moazed A., Dzhonson N., 2019. Platforma: prakticheskoe primenenie revolyutsionnoy biznes-modeli [Platform: The Practical Application of a Revolutionary Business Model]. *Translated from English by A. Solomin*. Moscow.
10. Baldwin C.Y., Woodard C.J., 2009. The Architecture of Platforms: A Unified View. In: *Platforms, Markets and Innovation. Ed. by A. Gawer*. Cheltenham: Edward Elgar.
11. Cusumano M.A., Gawer A., 2002. The Elements of Platform Leadership. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 43. No. 3.
12. Gawer A., 2014. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework. *Research Policy*. Vol. 43. No. 7.
13. Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M., 2015. Two-Sided Internet Platforms: A Business Model Lifecycle Perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 45.
14. Rochet J.-C., Tirole J., 2003. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. Vol. 1. No. 4.